

УДК 640.41

**Гейнак Олена Ігорівна**  
магістрант кафедри готельно-ресторанної справи  
**Кирпіченкова Оксана Миколаївна**  
доцент кафедри готельно-ресторанної справи, к. т. н.  
**Стахурська Лілія Вацлавівна**  
асистент кафедри готельно-ресторанної справи  
**Національного університету харчових технологій**  
**Гейнак Елена Игоревна**  
магістрант кафедры гостиннично-ресторанного дела  
**Кирпиченкова Оксана Николаевна**  
доцент кафедры гостиннично-ресторанного дела, к. т. н.  
**Стахурская Лилия Вацлавовна**  
ассистент кафедры гостиннично-ресторанного дела  
**Национального университета пищевых технологий**  
**Heinak Olena Igorivna**  
**Master Student**  
**Kirpichenkova Oksana Mykolaivna**  
**Candidate of Technicals Sciences**  
**Stakhurska Liliya Vatslavivna**  
**Assistant**  
**Department of of hotel and restaurant business**  
**National university of food technologi**

**Покращення діяльності готельного комплексу «Поділля» у  
контексті оптимізації операційної діяльності**  
**Улучшение деятельности гостинничного комплекса «Подолье» в  
контексте оптимизации операционной деятельности**

## **Improvement activities of a hotel complex «Podillya» in the context of operating activities optimization**

*Анотація.* На сьогоднішній день Україна знаходиться на шляху інтеграції в світове співтовариство, тому сучасні тенденції в економічному, політичному і культурному житті вимагають прискореного розвитку сфери обслуговування, у тому числі готельної індустрії. Поступові та незначні темпи зростання економіки України в цілому та позитивні зрушення в соціальній сфері сприяють тому, що підприємства готельного господарства створюють такі умови для надання послуг, які б відповідали міжнародному рівню.

Аналіз доходів діяльності підприємства, виявлення чинників, що чинять негативний вплив на даний показник, і, як найважливіший результат, - виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства готельної індустрії, базується на даних бухгалтерського обліку та звітності готельного підприємства.

Тому, на сьогоднішній день надзвичайно важливим є планове вивчення та аналіз економічної ефективності діяльності готелів країни, а також їх економічної та соціальної програми розвитку. Вагомим аспектом у цьому є вивчення саме такої економічної категорії як операційний дохід.

*Аннотация.* На сегодняшний день Украина находится на пути интеграции в мировое сообщество, поэтому современные тенденции в экономической, политической и культурной жизни требуют ускоренного развития сферы обслуживания, в том числе гостиничной индустрии. Постепенные и незначительные темпы роста экономики Украины в целом и положительные сдвиги в социальной сфере способствуют тому, что предприятия гостиничного хозяйства создают условия для предоставления услуг, соответствующих международному уровню.

*Анализ доходов деятельности предприятия, выявление факторов, оказывающих негативное влияние на данный показатель, и, как важнейший результат - выявление резервов повышения эффективности деятельности предприятия гостиничной индустрии, базируется на данных бухгалтерского учета и отчетности гостиничного предприятия.*

*Поэтому, на сегодняшний день чрезвычайно важным является плановое изучение и анализ экономической эффективности деятельности гостиниц страны, а также их экономической и социальной программы. Весомым аспектом в этом является изучение именно такой экономической категории как операционный доход.*

***Summary.** To date, Ukraine is on the path to integration into the world community, therefore, modern trends in economic, political and cultural life require accelerated development of the service sector, including the hotel industry. The gradual and insignificant growth rates of the Ukrainian economy as a whole and positive developments in the social sphere contribute to the fact that the enterprises of the hotel industry create such conditions for rendering services that would correspond to the international level.*

*The analysis of income of the enterprise, identifying factors that have a negative impact on this indicator, and, as the most important result, the identification of reserves for improving the efficiency of the hotel industry business, is based on the accounting and reporting of the hotel company.*

*Today it is extremely important to plan the study and analysis of the economic efficiency of hotels in the country, as well as their economic and social development program. An important aspect in this is the study of precisely such an economic category as operating income.*

***Ключові слова:** готель, економічна ефективність, операційний дохід.*

***Ключевые слова:** гостиница, экономическая эффективность, операционный доход.*

**Keywords:** *hotel, economic efficiency, operating income.*

**Виклад основного матеріалу.** Від ефективності застосовуваних методик обліку безпосередньо залежить якість одержуваної інформації, що, в свою чергу, надає значущий вплив на правильність прийняття управлінських рішень з метою максимізації прибутку.

У зв'язку з цим важливого значення набуває питання вдосконалення методики обліку діяльності та формування доходів готельного підприємства.

Для готелю «Поділля» пропонується використовувати міжнародний стандарт «Управлінський облік і аналіз готелю» (USALI), за яким здійснюють планування доходів на основі бюджетів підрозділів у Європейських готелях.

Використання стандарту USALI дозволить готелю вести управлінський облік готелю для аналізу і контролю показників, в тому числі показника операційного доходу. Стандарт надасть можливість порівняти показники з іншими аналогічними готелям, з середніми по галузі, зі своїми показниками минулих років і використовувати єдині визначення для планованих і фактичних даних.

В міжнародному стандарті описані вимоги по підготовці двох видів бюджету руху грошових коштів прямим і непрямим методом.

Бюджет руху грошових коштів є інструментом управління і контролю грошових коштів готельного підприємства

Бюджет руху грошових коштів необхідний для вирішення наступних завдань:

- забезпечення фінансування всієї поточної діяльності, своєчасна оплата всіх рахунків;
- своєчасна робота з касовими розривами;
- забезпечення необхідного фінансування нових інвестиційних проектів готелю.

Прямий метод бюджету руху грошових коштів - це констатація факту руху грошових коштів за напрямками. USALI пропонує наступний набір статей по операційній діяльності для прямого методу:

- надходження від гостей;
- інші надходження;
- виплата заробітної плати;
- інші операційні виплати;
- відсотки сплачені;
- сплачений податок на прибуток.

Непрямий бюджет руху грошових коштів - це аналіз динаміки статей балансу, за допомогою якого виявляються джерела надходження коштів в готель і напрямки їх використання.

Бюджет руху грошових коштів непрямим методом необхідний як менеджерам, так і зовнішнім користувачам, які за його показниками можуть побачити реальні доходи і витрати, а також дізнатися:

- обсяг і джерела отримання грошових коштів та напрями їх використання;
- здатність готельного підприємства в результаті своєї діяльності забезпечувати перевищення надходжень грошових коштів над витратами;
- ступінь виконання готельним підприємством своїх зобов'язань;
- інформацію про достатність грошових коштів для продовження діяльності;
- рівень забезпечення інвестиційних потреб за рахунок внутрішніх джерел;
- причини різниці між величиною отриманого прибутку і обсягом коштів [9, с. 280].

USALI пропонує наступний набір статей для аналітики бюджету руху грошових коштів для непрямого методу по операційній діяльності:

- чистий прибуток;

- коригування для приведення чистого прибутку до грошових коштів, отриманого від операційної діяльності;
- знос і амортизація;
- збиток (прибуток) від продажу майна і обладнання;
- відкладені податки;
- зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості;
- зменшення (збільшення) запасів;
- зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів;
- збільшення (зменшення) кредиторської заборгованості;
- збільшення (зменшення) нарахувань.

Бюджет грошових коштів по операційній діяльності фактично дає інформацію про очікувану здатність організації генерувати грошові потоки без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Для цілей бюджету руху грошових коштів стандарт USALI пропонує виділяти:

- надходження від гостей готелю;
- надходження від всіх інших платників.

USALI надасть можливість готелю «Поділля» використовувати ключові показники ефективності його діяльності (KPI).

Згідно з визначенням «ключові показники ефективності» (англ. Key Performance Indicators, KPI) - показники діяльності підприємства, які допомагають йому в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей.

Показниками діяльності або KPI в стандарті USALI присвячений 3 розділ, який називається «Фінансові індикатори та операційні метрики». Щоб аналізувати результати діяльності готелю або порівняти між декількома готелями, необхідно порівняти ключові показники діяльності готелю «Поділля». Головною складністю такого порівняння є існування великої кількості методик розрахунку показників, заснованих на різних

системах бухгалтерського обліку в готелях. Система USALI надає перевірений часом набір метрик для аналізу роботи готельного підприємства.

Починаючи створення показників KPI для готелю «Поділля», варто почати з самого верхнього рівня - списку показників, які стандарт USALI пропонує аналізувати власнику. Цей список KPI представлений у звіті власника готелю:

- Room Revenue (Rev) - виручка від продажів за номерний фонд;
- OR/Оссурансу - завантаження, зайнятість або заповнюваність готелю;
- ADR (Average daily room rate) - середня ціна за номер або ніч;
- RevPAR (Revenue per available room per day) - виручка номерного фонду за один номер;
- RevPAC (Revenue per Available Customer) - виручка номерного фонду на гостя в день, місяць, рік [1].

Room Revenue (Rev). Показник розраховується як повна виручка від номерного фонду за вирахуванням податків. Вимірюється в гривнях.

Оссурансу (Зайнятість). Завантаження дорівнює кількості проданих номерів, поділена на загальну кількість номерів. Вимірюється в процентах.

ADR (Середня ціна за номер). Дорівнює виручці від продажу номерного фонду, поділеної на кількість проданих номерів. Так отримується вартість, за якою продали вже з урахуванням усіх знижок. Вимірюється в гривнях.

Фактори, які впливають на ADR:

- конкурентне середовище;
- сезонність;
- активність (динамічні тарифи, акції);
- інфляція.

RevPAR (Виручка на доступний номер). Дорівнює виручці від продажу номерного фонду, поділеної на показник PAR (Кількість доступних номерів для заселення). Вимірюється в гривнях.

Важливо уважно стежити за тим, як RevPAR змінювався. Цей показник показує, наскільки добре працює бізнес. В ідеалі RevPAR повинен постійно зростати. Якщо показник знизився, це може бути пов'язано з такими факторами:

- падіння попиту;
- вихід на ринок нового конкурента;
- небажання гостей платити високу ціну.

Існує один зі способів розрахунку показника revPAR:

$$\text{RevPar} = \text{ADR} \times \text{OR}, \quad (1)$$

де ADR - середня ціна за номер або ніч;

OR - завантаження, зайнятість або заповнюваність готелю.

RevPAC (дохід на гостя). RevPAC дорівнює повній виручці (з урахуванням харчування, проживання, додаткових послуг, податків), поділеної на кількість проживаючих в готелі. Вимірюється в гривнях [1].

Базовий принцип USALI - ведення окремого обліку доходів за центрами відповідальності - підрозділам, що створює додану вартість бізнесу - номерний фонд, ресторан і бар та ін. Весь готель розділяється на підрозділи, кожне з яких відповідає за свій блок доходів.

До операційних департаментів стандарт USALI відносить:

- 1) номери;
- 2) продукти та напої;
- 3) інші операційні департаменти:
  - 3.1) гольф;
  - 3.2) магазини;



3.3) СПА / Фітнес-центр;

3.4) парковка;

4) інші доходи.

Операційні звіти. Класифікація доходів включає значущі категорії доходів департаментів, які затверджені в єдиній системі рахунків USALI:

Проживання - дохідна частина ділиться на доходи від індивідуального і групового розміщення, інші доходи.

Харчування і напої - дохідна частина ділиться на доходи по відділу харчування і доходи від напоїв, інші доходи.

СПА та Фітнес-центр - дохідна частина ділиться на доходи по процедурам (догляд за волоссям, догляд за шкірою, фітнес тощо, інші доходи).

Парковка - дохідна частина ділиться на доходи від самостійної парковки і парковки службовцям, інші доходи.

Показники діяльності дозволять готелю «Поділля» аналізувати його операційну ефективність. Вони є корисним інструментом по контролю відповідних доходів підприємства в залежності від бізнес-активності, шляхом порівняння показників з бюджетом, середніми в індустрії або конкурентами.

1. Показники «проживання»: структура доходів у % за видами доходів, середньоденний тариф за видами проживання (індивідуальний, груповий); структура номерного фонду (всього номерів, закриті на сезон, закриті на тривалий час, в тривалій оренді, доступні номери); статистика зайнятості номерів (за видами проживання); кількість проживаючих гостей за видами проживання; статистика на зайняті і доступні номери;

2. Показники «харчування і напої»: структура доходів за видами (по об'єктах, від банкетів, в номерах і т. д.); середній чек за типами доходів (харчування, напої, кафе і бар, харчування по об'єктах і т. д.); структура витрат продажів на харчування і напої; оборотність запасів по видам;

структура доходів (дохід кафе та бару на доступне місце, дохід кафе чи бару на відвідувача, дохід на кількість проданих групових номерів і т.д.);

3. Показники «СПА і Фітнес-центр»: структура доходів за видами виручки (тренажерний зал, салон краси); виручка на 1 кв.м. по процедурам; дохід від лікування на одну лікувальну кімнату; дохід від лікування на кількість процедур; виручка салону на посадочне місце; тренажерний зал) [1].

**Висновок.** Контроль за рухом грошей в готелі є найпоширенішим способом управління фінансами готелю.

Використання стандарту USALI дозволить готелю «Поділля» вести управлінський облік готелю для аналізу і контролю показників, в тому числі показника операційного доходу. Стандарт надасть можливість порівняти показники з іншими аналогічними готелям, з середніми по галузі, зі своїми показниками минулих років і використовувати єдині визначення для планованих і фактичних даних.

### **Література**

1. Finoko.ru: USALI Управленческий учет гостиницы по международному стандарту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finoko.ru/models/usali/> (дата звернення: 07.04.2019).

2. Usali.ru: Показатели для анализа гостиницы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usali.ru/kb-kpi/> (дата звернення: 05.06.2019).